

ЗУБКО

Тетяна Леонідівна
tatiana_zubko@mail.ru

УДК 65.012.32

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ
РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

НОВІКОВА

Наталія Миколаївна
novikovaknteu@ukr.netTHE SYSTEM OF EVALUATION
INDICATORS OF STRATEGIC DECISIONS
OF ENTERPRISEк.е.н., доцент, Київський
національний торговельно-
економічний університетк.е.н., доцент, Київський
національний торговельно-
економічний університет

У статті проведено аналіз існуючих підходів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, на основі якої формуються стратегічні рішення. Визначено сферу застосування кожного.

В статті проведено аналіз існуючих підходів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, на основі якої формуються стратегічні рішення. Визначено сферу застосування кожного.

The article analyzes existing approaches in evaluating strategic decisions defined the scope of each. The possible development of production through the organization in the company effective strategic management system is established.

Ключові слова: стратегічне рішення, ефективність, оцінка ефективності господарської діяльності, оціночні індикатори

Ключевые слова: стратегическое решение, эффективность, оценка эффективности хозяйственной деятельности, оценочные индикаторы

Keywords: a strategic decision, efficiency, an estimation of a financial condition, estimated indicators

ВСТУП

Оцінка господарської діяльності підприємства є важливим елементом в системі управління підприємством, дієвим методом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково обґрунтованих планових показників та управлінських рішень. Основною метою проведення оцінки ефективності господарської діяльності підприємства є покращення якісних та кількісних показників на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення їх результатів. Для оцінки перспектив розвитку підприємства необхідно використовувати показники, що відображають результати його діяльності. На обґрунтованість рішень впливає вибір методичного підходу, що застосовується для визначення ефективності діяльності підприємства. При цьому суттєвим є збалансування системи показників ефективності для прийняття управлінських рішень.

Теоретичні та прикладні аспекти розробки стратегічних рішень та стратегічного управління підприємствами на основі оцінки ефективності діяльності підприємства знайшли відображення в наукових працях вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, І.В. Борщук, О.С. Віханського, В.Г. Герасимчука, О.П. Градова, І.А. Ігнатєвої, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, М.М. Мартиненка, І.В. Науменко, М. Портера, А.О. Старостіної, З.Є. Шершньової, та інших. Проблеми системного підходу до вирішення проблеми висвітлено у роботах таких фахівців як: В.С. Анфілатов, Є.А. Єрохіної, Н.М. Канюка, О.С. Новікова, О.О. Пономаренко, В.О. Пономаренко та ін. [1-11]

МЕТА РОБОТИ полягає у дослідженні та систематизації показників оцінки ефективності господарської діяльності підприємства з метою визначення стратегічних рішень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою цієї статті є синтез результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо показників на основі яких здійснюється обґрунтування стратегічних рішень. Дослідження цього питання проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сутність оцінки ефективності діяльності підприємства проявляється у її цілі та завданнях. Основною метою проведення оцінки ефективності господарської діяльності підприємства є підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення кожного напрямку діяльності. В процесі реалізації поставленої мети вирішуються наступні завдання: формується перелік показників для оцінювання господарської діяльності, визначається поточний та перспективний фінансовий стан підприємства, чинники, що впливають на діяльність та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Головна проблема вибору показників полягає в тому, що класичні фінансові показники побудовані на ретроспективному аналізі і не дають можливості своєчасного корегування діяльності. Отже, для успішного конкурування на ринку товарів, підприємство має використовувати не лише фінансові показники, а й інші, які враховують зовнішній вплив на системи підприємства (управлінську, виробничу та

ін.). Наразі немає чіткої єдиної методики для обґрунтування і вибору оптимальних стратегічних рішень в діяльності підприємств.

У процесі функціонування кожна система досягає певного результату – ефекту своєї діяльності. Існують різні бачення ефективності системи. Наприклад, ефективність розглядається як міра досягнення мети. Але система може виконувати певну функцію, не реалізуючи або недостатньо реалізуючи свою мету. Крім того, багато вчених вважають, що ефективними можуть бути тільки цілеспрямовані системи [2, 3, 9, 10]. В дійсності це не завжди так. Більшість підприємств у якості однієї зі своїх цілей ставлять прибутковість, але, коли вони її досягають, то це не завжди означає, що вони ефективні. Велика частина фахівців з системного аналізу взагалі не приділяє належної уваги ефективності системи.

В основі терміну «ефективність» покладено слово «ефект», а в основі ефекту – результат. Результат може бути як додатним так і від’ємним. Термін «ефективність» має два трактування. У вузькому розумінні ефективність – це відношення ефекту до витрат, які його обумовили. Ефективність в цьому трактуванні має синоніми: прибутковість, доходність, рентабельність. У широкому розумінні поняття «ефективність» містить в собі як абсолютні показники (ефект у вигляді прибутку), так і відносні (термін окупності ...) [6].

Ефективність системи також часто ототожнюється з оптимумом. Дослідники з питань системного аналізу вважають, що оптимум системи являє собою максимально досяжне, при наявних ресурсах, значення цільової функції системи [2, 11].

Оптимальність стратегії, яка характеризується одним чи певним набором показників (критеріїв), які часто пов’язані між собою, має на увазі досягнення найкращим чином поставленої мети. У процесі формування системи таких показників слід дотримуватися принципів, до яких належать:

- можливість застосування її в управлінні підприємством, прийнятті рішень і виконанні господарських (комерційних) операцій;
- забезпечення взаємозв'язку між окремими критеріями і показниками;
- можливість використання для вивчення резервів підвищення результативності всіх видів діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів ресурсів та витрат.

При виборі системи показників досліджено наступні підходи:

- 1) на основі оцінки ефективності;
- 2) на основі аналізу фінансового стану;
- 3) на основі збалансованої системи показників;
- 4) рейтинговий підхід.

В першому підході в основі ідеї лежить поняття ефективності. У більш широкому розумінні ефективність управління – це один з головних показників удосконалення менеджменту, що визначається шляхом зіставлення кінцевих результатів діяльності підприємства та всіх видів ресурсів, які використані для їх досягнення. Ефективність менеджменту часто оцінюють шляхом зіставлення отриманого прибутку та витрат на управління. Але, як свідчить досвід

роботи вітчизняних і закордонних підприємств, така спрощена оцінка має враховувати ще й наступні моменти:

- а) результатом управління не завжди є прибуток;
- б) оцінка приводить до результату, який приховує роль менеджменту в його досягненні, а прибуток виступає як опосередкований результат;
- в) результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, соціально-психологічним і навіть не мати кількісної оцінки;
- г) витрати на управління не завжди можна чітко і досить точно виділити.

Тому на практиці на підприємствах ефективність обраної стратегії визначається як аналітичним, так і експертним шляхом, зіставленням багатьох елементів, таких як: досягнення поставленої мети; рівень розвитку підприємства; продуктивність та якість кінцевого продукту; керованість; ритмічність роботи; приріст капіталу; рентабельність; задоволення працею; використання та економія всіх видів ресурсів; обсяг закупівлі та реалізації продукції; рівень витрат обігу; рівень дивідендних виплат по акціях; обсяг прибутку; соціально-психологічний клімат в колективі; рівень прогресивної технології виробництва і реалізації продукції; обсяг витрат на оплату праці апарату управління; корпоративна культура та ін.

Якщо у якості головної мети діяльності підприємства розглядається лише максимізація прибутку, то такий підхід виглядає спрощеним і з теоретичної, і з практичної точки зору. Максимізація прибутку у якості оцінювального критерію, при розгляді альтернативних стратегій, використовується на перших кроках при пошуку кращих рішень. На наступній стадії аналізу долучаються й інші критерії. Та все ж для багатьох комерційних підприємств забезпечення прибутковості є головним завданням; при цьому у якості цільового показника обирається абсолютний показник прибутку, але частіше застосовуються відносні показники – дохід на акцію, прибуток на акціонерний капітал.

Враховуючи суттєві переваги використання показників прибутку для оцінки успіхів підприємства, відмітимо і їх певні недоліки. На практиці цими показниками легко маніпулювати з метою отримання фальсифікованих результатів. Різні методи амортизаційних нарахувань, оцінки запасів, обліку витрат на дослідження та розробки, перерахунок іноземної валюти можуть перетворити збитки за окремими статтями витрат в бухгалтерському обліку на великий звітний прибуток та навпаки.

Узагальнюючи наведене вище, можна зазначити, що в управлінні підприємством економічна оцінка відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства. До таких показників відносять: обсяг виробленої і реалізованої продукції; величину отриманого прибутку; економію ресурсів; економію витрат; різницю між продажною і закупівельною ціною тощо. Для аналізу ефективності виробництва часто застосовують метод зведеної оцінки ефективності. В цьому випадку допускають, що рівень

ефективності виробництва може бути обчислений за співвідношенням величин ресурсів і ефекту:

$$E = \frac{ПВП + \beta \cdot ОВФ + \gamma \cdot М}{Pr}, \quad (1)$$

де E — ефективність виробництва; $ПВП$ — фонд заробітної плати оперативного персоналу; $ОВФ$ — вартість основних виробничих засобів; $М$ — вартість матеріальних ресурсів; Pr — обсяг виробництва продукції підприємства; β, γ — коефіцієнти порівняння (заміщення) ресурсів.

Ці коефіцієнти знаходяться за допомогою операційної функції підприємства, яка є економіко-статистичною скалярною формою моделі реалізації продукції на підприємстві. Пропонується використувати дану функцію мультиплікативного типу, оскільки вона найбільш повно відображає вплив головних факторів на результат виробництва [2, 7].

Коефіцієнти порівняння знаходять з виробничої функції такого виду:

$$Pr = a_0 \cdot ПВП^{a_1} \cdot ОВФ^{a_2} \cdot М^{a_3}, \quad (2)$$

де a_0, a_1, a_2, a_3 — параметри рівняння, які розраховуються за допомогою методу найменших квадратів.

Якщо виконати певні перетворення цієї функції, то знаходимо граничні норми заміщення ресурсів і

одержуємо такі залежності для коефіцієнтів порівняння:

$$\beta = \frac{a_2}{a_1} \cdot \frac{ПВП}{ОВФ} \quad (3)$$

$$\gamma = \frac{a_3}{a_1} \cdot \frac{ПВП}{М} \quad (4)$$

У цьому випадку ефективність в цілому буде представлена показником працємисткості.

Другий підхід здійснюється на основі аналізу фінансового стану підприємства. Науковцями вже розроблена система оціночних індикаторів, яка згрупована за функціональним спрямуванням як зображено на рис.1.

Розглянемо третій підхід — на основі збалансованої системи показників.

Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як «чорна скринька» (рис. 2), де є «вхід» (ресурси та попит) та «вихід» (продукція, що задовольняє попит і надає прибуток).

З огляду на це, формується збалансована система показників (рис. 3) з урахуванням чотирьох аспектів діяльності.

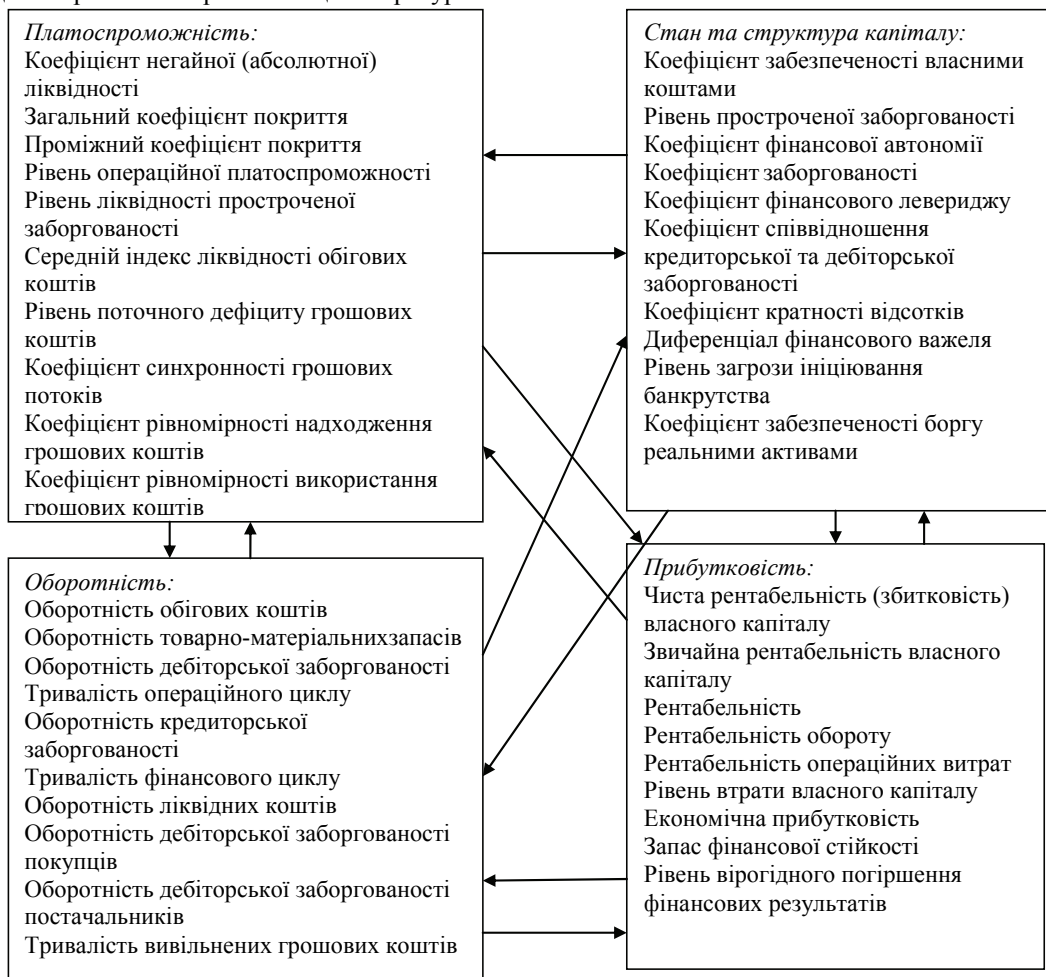


Рис. 1. Оціночні індикатори фінансового стану підприємства [розроблено авторами за[1-3]]

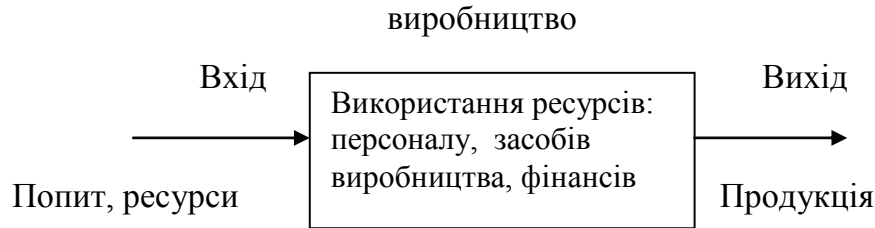


Рис. 2. Модель роботи підприємства «чорна скринька».

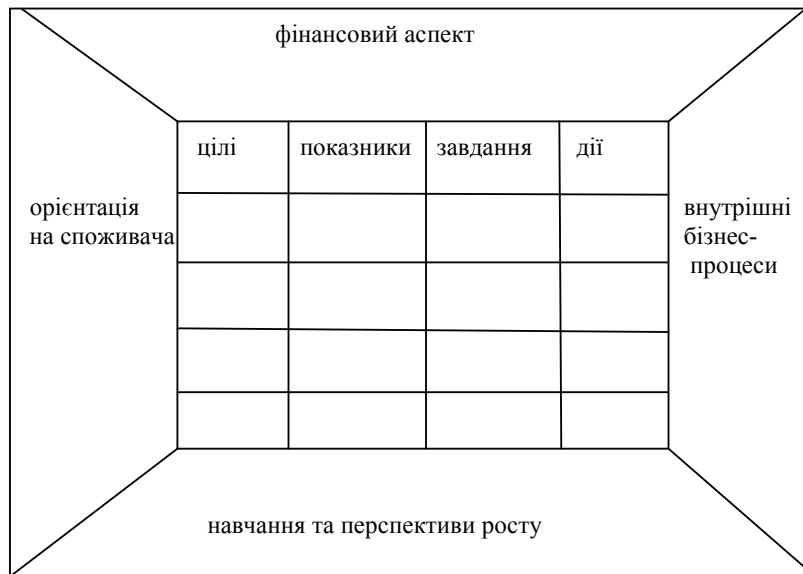


Рис. 3. Структура збалансованої системи показників, що використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства (структура BSC). [узагальнено авторами за [5, 7, 9, 11]]

Ідея збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) відповідає завданням управління знайти зважений набір монетарних і немонетарних показників для внутрішніх управлінських цілей. Ця система оцінки спрямована, насамперед, на пов'язування показників у грошовому виразі з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність покупця, внутрішньогосподарські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових результатів.

У рамках моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані співробітники, використовуючи розвинуту інфраструктуру (інформаційні системи, устаткування, технології), забезпечують необхідну системі якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (швидка обробка і виконання замовлення покупця, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність споживачів, досягнення конкурентних переваг і успіх на ринку. Маркетингові успіхи підприємства, у свою чергу, є основою його фінансових успіхів.

Зворотний ланцюжок моделі збалансованих показників розкривається в такий спосіб: причини незадовільних фінансово-економічних показників

варто шукати в блоці «ринок/клієнти», невдоволення споживачів означає наявність проблем у блоці «бізнес-процеси», а початок проблем з бізнес-процесами знаходиться в блоці «інфраструктура/співробітники». Використання в процесі прийняття рішень інформації про ситуацію на ринку, про час, вартість і якість наявних процесів, а також інформації про співробітників, і є реалізацією ідеї «збалансованості».

Для виміру перспектив «фінанси/економіка» поряд з такими традиційними показниками, як обсяг продаж, прибуток, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, останнім часом все частіше використовують такий показник, як вартість підприємства.

Перспектива «ринок/клієнти» містить інформацію про ставлення споживачів до підприємства, а також про динаміку ринку. Типовими показниками цього блоку є відповідна частка ринку, число нових покупців, число постійних споживачів, індекс задоволеності споживачів, обсяг повторних продажів, співвідношення обсягу реалізації та витрат на маркетинг, забезпеченість замовленнями в днях, конкурентоспроможність підприємства (у балах).

Перспектива «бізнес-процеси» характеризується, як правило, галузевою специфікою. До числа типових

індикаторів по цій перспективі можна віднести середній термін обробки і виконання замовлення, частку браку, продуктивність праці, показники оборотності.

Перспектива «інфраструктура/співробітники» призначена для оцінки забезпеченості підприємства необхідною інфраструктурою (устаткування, програмне забезпечення) і людським капіталом. До числа типових показників можна віднести ступінь зношеності потужностей, ступінь автоматизації окремих процесів, плинність кадрів, витрати на персонал (заробітна плата і підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Розглянемо *четвертий підхід* оцінки ефективності господарської діяльності – рейтингову оцінку. Рейтингова оцінка частково містить і оцінку ефективності, про яку вже згадувалось. При управлінському аналізі мова йде про оцінку економічного потенціалу підприємства, в його порівнянні з іншими підприємствами, визначенні місця підприємства в системі ранжування на національному і міжнародному рівні. До числа таких показників належать активи підприємства, обсяг продаж, показник валового або чистого прибутку, число зайнятих, науково-технічний потенціал підприємства.

За кордоном при ранжуванні кращих підприємств, залучають до цієї оцінки значну кількість найбільш компетентних фахівців — економістів і підприємців, що оцінюють підприємства за даними критеріям за 10 – бальною шкалою: 1. Якість управління. 2. Якість

вироблених товарів і послуг. 3. Фінансовий стан підприємства. 4. Якість маркетингу. 5. Вміння залучати талановитих людей, сприяти їх розвитку і закріплювати їх за фірмою. 6. Довгострокові капіталовкладення. 7. Здатність до інновацій. 8. Відповідальність перед суспільством і природою.

Міжбанківська валютна біржа разом з центром приватизації складають рейтинги підприємств. Оцінка ефективності діяльності підприємств проводиться за наступними показниками, які представлені у табл. 1.

Наведені показники дозволяють оцінити ефективність діяльності всього підприємства, користуючись даними балансу і звіту про фінансові результати.

Для бальної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства відбираються коефіцієнти, значення яких поділено на три класи (табл. 2).

Кожному коефіцієнту привласнюється оцінка у балах: ліквідності - 40; покриття - 35; концентрації залученого капіталу - 5; концентрації власного капіталу - 25; рентабельності основного капіталу -3; оборотності засобів у розрахунках – 2 [1]. Розрахунок суми балів виконується таким чином: перемножують номер класу, у якому знаходиться значення даного коефіцієнта, і оцінку цього коефіцієнта.

Примітка. Оцінки підприємства першого класу по додаткових коефіцієнтах віднімаються від загальної суми балів. Остаточну оцінку ефективності діяльності надають після віднесення отриманої суми балів до груп (табл. 3).

Таблиця 1

Базові показники оцінки ефективності діяльності підприємств

[узагальнено авторами за [1, 8, 10, 12]]

Показники	Спосіб розрахунку
Рентабельність підприємства	Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації
Рентабельність активів (return on assets, ROA)	Чистий прибуток / Середня вартість активів
Норма прибутку на власний капітал (return on equity, ROE)	Прибуток / Середня сума власного капіталу
Норма чистого прибутку на власний капітал	Чистий прибуток / Середня сума власного капіталу
Ефективність праці	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг/ Чисельність працюючих

Таблиця 2

Групування коефіцієнтів за класами

[узагальнено авторами за [1, 8, 10, 11]]

Показники	1й клас	2й клас	3й клас
Основні коефіцієнти:			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>1	1-0,6	<0,6
Коефіцієнт покриття	>2	2-1,5	<1,5
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	>40%	40-30%	<30%
Додаткові коефіцієнти:			
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,5-1	> 1
Коефіцієнт рентабельності основного капіталу, %	>25	25-15	<15
Коефіцієнт оборотності активів, разів	>7	7-3	<3

Узагальнена оцінка господарської діяльності підприємства
[узагальнено авторами за [1, 2, 3, 7]]

№ групи.	Бали	Оцінка фінансового стану
1	100-150	Стійкий фінансовий стан
2	151-220	Незначне відхилення від норми
3	221-275	Підвищений ризик, напруженість, але є можливість поліпшення
4	>275	Стан поганий

Ефективність діяльності підприємства – комплексна характеристика. Для повного розгляду діяльності підприємства необхідно аналізувати сукупність показників в динаміці. Порівняльний аналіз надає висновок щодо тенденцій змін, які в свою чергу, надають можливість прогнозу.

ВИСНОВКИ

Кожний з розглянутих підходів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства має цільове призначення: в маркетинговому прогнозі – аналіз фінансового стану, при обґрунтуванні асортиментного набору – рейтинговий підхід, при обґрунтуванні вибору стратегії – збалансована система показників та визначення ефективності запропонованих заходів. В процесі дослідження наведених підходів з'ясовано, що найповніша характеристика результатів роботи підприємства можлива лише при їх поєднанні.

Список використаних джерел

1. Гинзбург А.И. Экономический анализ. Предмет и методы. Моделирование ситуаций. Оценка управленческих решений / А.И. Гинзбург/ СПб.: Питер, 2011. - 488с.
2. Зубко Т.Л. Обґрунтування стратегічних рішень з розвитку підприємств в ринкових умовах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Зубко Тетяна Леонідівна. – КНУТД, 2007. – 185 с.
3. Иваниенко В.В. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите / В.В. Иваниенко / Учеб. пособие. – Х.: ИД «ИНЖЕК». - 2004. – 296 с.
4. Ілюхіна Н.П. Роль діагностики формування механізму контролю та оцінки фінансової стратегії / Н.П. Ілюхіна // Вісник соціально-економічних досліджень.- 2012 рік.- Випуск 3 (46).- ч. 2. -С.79 – 83.
5. Каплан Р. Стратегические карты / Р.Каплан, Д. Нортон – М.: Изд. «Олимп-Бизнес». - 2003. - 443 с.
6. Мазаракі А. А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес-інформ. - 2013. - №7. С. 299 – 308.
7. Новікова О.С. Методологічні особливості оцінки вартості підприємств за сучасного стану ринкового середовища / О.С. Новікова, Н.М. Канюка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. - №5. – Т.2. – С. 231 – 233.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. - К.: ЕксОб, 2001. – 560 с.
9. Сендзюк М.А. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки / М.А. Сендзюк , І.В. Науменко // Проблеми економіки. - 2014.- №2. – С.268 – 273.
10. Старостіна А.О. Міжнародні маркетингові дослідження як чинник управління зовнішньоторгівельними підприємницькими ризиками / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко // Вісник львівського політехнічного університету. – 2012. С. 404 – 405. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16990/1/247-Starostina-404-405.pdf>
11. Яремко І.Й. Збалансована система показників - інструментарій в управлінні сучасним підприємством / І.Й.Яремко, І.В. Борщук // Науковий вісник НЛТУ. – 2013. – Вип. 23.13. – С. 203 – 210.